

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
EFEKTIVITAS KOMUNIKASI ORGANISASI
PTPN V PEKANBARU**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Tugas Akhir Untuk Memenuhi Serta Melengkapi Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Lengkap (S1) Pada Fakultas Dakwah Dan Ilmu
Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*



DISUSUN OLEH:

YUSRA HAYATY
10843002027

**JURUSAN ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
RIA
2012**

ABSTRAK

Komunikasi adalah hal yang tidak bisa dipisahkan dari setiap lini kehidupan manusia. Demikian juga dalam sebuah organisasi. Komunikasi adalah salah satu aspek terpenting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komunikasi organisasi. Salah satunya adalah dengan memperbaiki gaya kepemimpinan. Dan selama inipun masih banyak pimpinan yang mengacuhkan gaya kepemimpinan yang mereka pakai, padahal gaya kepemimpinan akan menjadi penting untuk meningkatkan kelancaran komunikasi dan mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan fenomena diataslah, penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Komunikasi Organisasi PTPN V Pekanbaru”**. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas komunikasi organisasi

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan yaitu angket. Angket disebar kepada 40 karyawan bagian SDM PTPN V, dan dokumentasi dari bidang SDM yang dianggap perlu. Sedangkan metode penelitian yang dipakai adalah metode korelasional. Metode ini akan menjawab mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi organisasi. Dan teknik analisa data kuantitatif dengan bantuan SPSS versi 17.0.

Dari pengamatan penulis, gaya kepemimpinan yang digunakan di PTPN V bagian SDM mengacu pada gaya kepemimpinan situasional dengan tipe mendukung. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi organisasi dengan besar koefisien korelasi adalah 0,763 dan berada pada kategori kuat. Sedangkan dari hasil koefisien determinasi menunjukkan angka 0,582 yang artinya gaya kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 58,2% terhadap efektivitas komunikasi organisasi.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL.....	vii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Alasan Pemilihan Judul.....	5
C. Penegasan Istilah.....	6
D. Permasalahan	7
E. Batasan masalah.....	7
F. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
G. Kerangka Teoritis dan konsep operasional	9
1. Kerangka teoritis	9
a. Gaya Kepemimpinan	9
1) Gaya Kepemimpinan Kontinum	12
2) Gaya Kepemimpinan managerial grid	13
3) Gaya Kepemimpinan tiga dimensi reddin.....	16
4) Gaya Kepemimpinan empat system manajemen Likert	16
5) Gaya Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard.....	18
b. Komunikasi organisasi.....	19
1. Dimensi Komunikasi	20
2. Fungsi Komunikasi Organisasi	21
3. Hipotesis	23
2. Konsep Operasional	24
H. Metodologi Penelitian	27
1. Metode Penelitian	27
1. Lokasi Penelitian.....	27
2. Subjek dan objek penelitian	27
3. Populasi dan sampel penelitian	27
4. Teknik pengumpulan data.....	28
5. Teknik analisa data	29
I. Sistematika Penulisan	30
 BAB II GAMBARAN UMUM TENTANG LOKASI PENELITIAN	
A. Sejarah Perusahaan	31
B. Gambar Logo Perusahaan	32
C. Visi dan Misi.....	33
D. Struktur Organisasi Perusahaan	34
 BAB III PENYAJIAN DATA	
A. Identifikasi Responden	36
B. Deskripsi Jawaban Responden.....	39

BAB IV ANALISA DATA

A. Uji Validitas dan Reliabilitas	66
B. Uji Normalitas dan Linieritas.....	71
C. Analisis Data.....	73
D. Pembahasan	80

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	83
B. Saran	84

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN

BIOGRAFI PENULIS

DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

Gambar 1.1	Gaya Kepemimpinan Managerial Grid	14
Gambar 2.1	Logo Perusahaan	32
Gambar 2.2	Struktur Organisasi Perusahaan.....	35
Gambar 4.1	Hasil Uji Linieritas	72
Tabel 3.1	Karakteristik Responden Berdasar Jenis Kelamin	36
Tabel 3.2	Karakteristik Responden Berdasar Tingkat Usia	37
Tabel 3.3	Karakteristik Responden Berdasar Tingkat Akhir Pendidikan.....	38
Tabel 3.4	Karakteristik Responden Berdasar Masa Kerja	38
Tabel 3.5	Deskripsi Atasan Memberikan Penjelasan Spesifik Mengenai Pelaksanaan Tugas	40
Tabel 3.6	Deskripsi Atasan Memecahkan Masalah Yang Berkaitan Dengan Pekerjaan.....	41
Tabel 3.7	Deskripsi Atasan Mengawasi Dengan Ketat Pelaksanaan Tugas	42
Tabel 3.8	Deskripsi Atasan Bertindak Sebagai Pembuat Keputusan.....	42
Tabel 3.9	Deskripsi Atasan Selalu Meminta Saran Dan Pendapat Dari Bawahan Sebelum Membuat Keputusan.....	43
Tabel 3.10	Deskripsi Atasan Member Dukungan Yang Besar Kepada Karyawan Atas Beberapa Gagasan Yang Disampaikan Karyawan Dan Dianggap Baik	44
Tabel 3.11	Deskripsi Atasan Inisiatif Dan Berani Mengambil Resiko.....	45
Tabel 3.12	Deskripsi Atasan Berusaha Untuk Mengajarkan Bawahan Menilai Pekerjaan.....	46
Tabel 3.13	Deskripsi Atasan Mendukung Semua Usaha Karyawan Untuk Maju Dalam Pekerjaan	47
Tabel 3.14	Deskripsi Atasan Mau Mendengar Saran Bawahan	47
Tabel 3.15	Deskripsi Atasan Tidak Sungkan Dalam Memberi Pujian Pada Bawahan	48
Tabel 3.16	Deskripsi Atasan Jarang Berinteraksi Dengan Bawahan	49
Tabel 3.17	Deskripsi Atasan Berupaya Untuk Membangun Pola Pikir Bawahan.....	49

Tabel 3.18	Deskripsi Atasan Berusaha Untuk Mendorong Bawahan Berani Mengambil Resiko.....	50
Tabel 3.19	Deskripsi Atasan Mempercayai Sepenuhnya Tanggung Jawab Kepada Bawahan.....	51
Tabel 3.20	Deskripsi Atasan Menyerahkan Sepenuhnya Pengambilan Keputusan Pada Bawahan.....	52
Tabel 3.21	Deskripsi Atasan Adalah Orang Yang Mempercayai Dan Menyerahkan Pemecahan Masalah Sehari-Hari Yang Berkenaan Dengan Pekerjaan.....	53
Tabel 3.22	Deskripsi Bawahan Menjalin Hubungan Yang Baik Dengan Atasan Maupun Sesama Karyawan.....	54
Tabel 3.23	Deskripsi Informasi Dari Atasan Diterima Dengan Jelas.....	55
Tabel 3.24	Deskripsi Bawahan Merasa Segan Menyampaikan Pendapat Kepada Bawahan.....	55
Tabel 3.25	Deskripsi Bawahan Merasa Sungkan Jika Bertanya Kepada Atasan Mengenai Masalah Pekerjaan Yang Belum Dipahami	56
Tabel 3.26	Deskripsi Bawahan Sungkan Member Informasi Kepada Atasan	57
Tabel 3.27	Deskripsi Bawahan Biasa Bercerita Dengan Atasan Diluar Jam Kerja.....	57
Tabel 3.28	Deskripsi Bawahan Merasa Nyaman Menyampaikan Pendapat Dengan Atasan	58
Tabel 3.29	Deskripsi Bawahan Nyaman Dengan Rekan Kerja	59
Tabel 3.30	Deskripsi Bawahan Dan Rekan Kerja Sering Diskusi Seputar Pekerjaan	59
Tabel 3.31	Deskripsi Bawahan Sering Sharing Atau Melakukan Obrolan Pribadi Bersama Rekan Kerja Diluar Jam Kerja	60
Tabel 3.32	Deskripsi Bawahan Merasa Harus Member Ide Baru Dalam Setiap Pekerjaan.....	61
Tabel 3.33	Deskripsi Bawahan Merasa Perlu Menciptakan Suasana Baru Dilingkungan Kerja	62
Tabel 3.34	Deskripsi Atasan Memberikan Pujian Atas Prestasi Kerja Karyawan	62
Tabel 3.35	Deskripsi Adanya Komunikasi Dua Arah Ketika Pemberian Tugas	63
Tabel 3.36	Deskripsi Adanya Teguran Langsung Setiap Kelalaian Kerja.....	64

Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Variable X.....	68
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Variable Y	69
Tabel 4.3	Hasil Uji Korelasi.....	74
Tabel 4.4	Descriptive Statistic	75
Tabel 4.5	Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana	76
Tabel 4.6	Variable Entered/Removed.....	77
Tabel 4.7	Model Summary.....	77
Tabel 4.8	Anova	78
Tabel 4.9	Coefficients	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Komunikasi merupakan suatu aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lainnya, baik dalam kehidupan sehari-hari, rumah tangga, pekerjaan, dipasar, didalam masyarakat, atau dimanapun manusia berada. Komunikasi merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan sehari-hari, karena nyaris disetiap waktu kita melakukan interaksi dengan orang-orang disekitar kita.

Demikian juga dalam sebuah organisasi, proses komunikasi juga turut andil dalam kegiatan organisasi. Dalam hal ini, banyak jenis komunikasi yang terlihat, mulai dari komunikasi verbal, nonverbal dan lain sebagainya, yang kesemuanya dilakukan agar tugas-tugas dapat diterima dengan baik oleh karyawan. Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki peranan yang sangat penting. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi akan dapat berjalan lancar dan berhasil, demikian juga sebaliknya, kurang atau tidak adanya komunikasi yang baik, organisasi dapat macet dan berantakan (Muhammad, 2000: 1). Semua proses komunikasi dalam organisasi tersebut dilakukan seefektif mungkin, karena keefektifan komunikasi akan berimbas pada efisiensi waktu kerja dan hasil pekerjaan.

Ada banyak cara yang dapat dilakukan agar komunikasi bisa efektif, salah satunya adalah melalui pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan khusus yang membuat komunikasi menjadi efektif. Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peran penting dalam seluruh kegiatan komunikasi sebuah organisasi demikian pula dalam pencapaian keberhasilan organisasi. Pemimpin yang mampu menjalankan komunikasi secara efektif akan lebih mudah membawa perusahaannya menuju keberhasilan. Komunikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain yang merupakan satu-satunya cara manajemen aktivitas dalam suatu organisasi. Melalui komunikasi, seorang pemimpin mengkoordinasikan suatu kegiatan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan bersama (Ruslan, 2002 : 92).

Tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam organisasi tertentu sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi bersangkutan. Bahkan dapat dikatakan suatu kebenaran bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya (Siagian, 1999 : 3).

Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penggerak atau dinamisor dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana, dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi (Kartono, 1999 : 13).

Para pemimpin organisasi yang mempunyai gagasan-gagasan besar biasanya pandai memanfaatkan komunikasi organisasi. Pemimpin menyusun sebuah rencana, kemudian mengorganisasikan seluruh kegiatan dengan kemampuan SDM, fasilitas (baik software maupun hardware), dia mengawasi dan mengarahkan seluruh kegiatan organisasi. Seluruh gagasan itu melewati '*leher botol*' yang kemudian dikomunikasikan demi tercapainya tujuan bersama (Liliweri, 1997 : 288).

Demikian juga yang terjadi di PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) atau yang disingkat PTPN V, sebuah organisasi profit atau perusahaan yang berstatus sebagai badan usaha milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang komoditi kelapa sawit, karet dan kakao. Sebagai salah satu perusahaan besar di kota Pekanbaru, PTPN V memiliki beberapa unit kerja atau divisi yang mempunyai kepala bagian didalamnya pasti melakukan kegiatan komunikasi. Dimana komunikasi ini berguna mengkomunikasikan tugas kepada karyawan juga mengkomunikasikan seluruh kegiatan perusahaan. Komunikasi dilakukan agar terciptanya suatu iklim kerja yang nyaman sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan sebuah organisasi diperlukan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya serta cakap dalam mengkomunikasikan berbagai hal dengan baik agar bawahan dapat bekerja maksimal sesuai tujuan organisasi. Oleh karena itu untuk dapat mempengaruhi para pengikutnya diperlukan suatu gaya kepemimpinan tertentu, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin di perusahaan berbeda-beda. Gaya kepemimpinan ini berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja,

mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberi pengawasan yang efektif dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju sesuai waktu dan perencanaan (Kartono, 1990 : 61).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan (Robbins, 2007 : 163). Kepemimpinan (Leadership) merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para anggotanya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budayanya (Rivai, 2004 : 2). Kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

Hal ini bukanlah pekerjaan yang mudah dilakukan, karena efektivitas seorang pemimpin diukur dari kinerja dan pertumbuhan organisasi yang dipimpinnya serta kepuasan karyawan terhadap pemimpinnya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan tanpa paksaan sehingga bawahan secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pemimpinnya. (Burns, 1978 : 5).

Setiap karyawan pada dasarnya mempunyai potensi untuk berprestasi tinggi. Tugas manajer membantu para karyawan untuk mencapai prestasi tersebut. Namun pada kenyataan, masih terdapat karyawan kurang mendapatkan dukungan dan perhatian oleh pimpinan sehingga berakibat pada berakibat kepada menurunnya

kinerja karyawan yang berdampak kepada produktifitas instansi menjadi kurang optimal dan tidak tercapainya visi perusahaan tersebut.

Dikarenakan PTPN V adalah sebuah organisasi yang berstatus BUMN, layaknya organisasi pemerintahan, maka gaya kepemimpinan dianggap tidak terlalu penting karena diyakini karyawan sudah terikat oleh aturan-aturan kekaryawanan dan pemerintahan. Demikian juga dengan komunikasi organisasi, komunikasi dirasa akan berjalan efektif dikarenakan aturan dan hierarki yang harus berjalan semestinya.

Dan selama inipun masih banyak pimpinan yang mengacuhkan gaya kepemimpinan yang mereka pakai, padahal gaya kepemimpinan akan menjadi penting untuk meningkatkan kelancaran komunikasi dan mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan fenomena dilapangan, penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Komunikasi Organisasi PTPN V Pekanbaru”**. Dengan harapan penelitian ini dapat memberikan jawaban atas permasalahan yang terjadi di PTPN V khususnya pada bidang Sumber daya Manusia (SDM) tentang Efektivitas Komunikasi Organisasi.

B. Alasan Pemilihan Judul

Adapun alasan pemilihan judul ini adalah :

1. Masalah ini penting diteliti karena gaya kepemimpinan berhubungan dengan hubungan antar manusia (*Human Relations*) dalam sebuah organisasi yang akan mempengaruhi iklim yang tercipta dalam sebuah organisasi, selain itu

untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi organisasi.

2. Judul ini relevan dengan jurusan yang peneliti ambil, yaitu Ilmu Komunikasi serta masalah ini sesuai dengan kemampuan penulis, baik dari segi fikiran, finansial, waktu serta lokasi penelitian yang tidak jauh lokasinya dari tempat tinggal penulis.
3. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan solusi seputar efektivitas komunikasi organisasi.
4. Masalah diharapkan dapat menambah wawasan mahasiswa, dosen maupun instansi tentang gaya kepemimpinan yang baik dan pengaruhnya terhadap efektivitas komunikasi organisasi.

C. Penegasan Istilah

Dalam menghindari kesalahpahaman dalam judul skripsi ini, maka penulis perlu menegaskan beberapa istilah yang terdapat pada judul skripsi ini, yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh, menurut kamus lengkap bahasa Indonesia, pengaruh didefinisikan sebagai : daya yang ada atau timbul dari sesuatu, orang atau benda dan sebagainya (Andini, 2003 : 312). Pengaruh adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima, sebelum dan sesudah menerima pesan (Stuart, dalam Canggara, 2010 : 165).

2. Gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1993 : 49) . Dalam definisi lain Gaya kepemimpinan dikatakan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tidak tampak maupun yang tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. (Rivai, 2003 : 64).
3. Efektivitas, adalah taraf sampai sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuannya. (Soekanto, 1995 : 163)
4. Komunikasi organisasi, adalah pertunjukan dan penafsiran pesan antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Wayne, 2005:31). Goldhaber dalam Arni Muhammad mengatakan komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang berubah-ubah (Muhammad, 2000 : 67).

D. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dirumuskan permasalahan, yaitu “Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan efektivitas komunikasi organisasi ?”.

E. Batasan Masalah

Untuk menghindari meluasnya permasalahan dalam penelitian ini maka penulis membatasi masalah dalam penelitian hanya pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas komunikasi organisasi, khususnya pada bidang SDM.

F. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi

2. Kegunaan penelitian

- a. Bagi instansi, penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi kepada instansi mengenai gaya kepemimpinan yang cocok dan menjadi pertimbangan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi di perusahaan
- b. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi bagi pembaca dan menjadi referensi untuk penelitian berikutnya.
- c. Bagi penulis, penelitian ini berguna sebagai syarat kelengkapan Tugas Akhir untuk menyelesaikan studi strata satu (S1) pada program studi Ilmu Komunikasi Konsentrasi *Public Relations*, fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Suska Riau .

G. Kerangka Teoritis Dan Konsep Operasional

1. Kerangka teoritis

a. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah terciptanya suatu tujuan tertentu (Thoha, 2003 : 9). Kepemimpinan merupakan kegiatan membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara memperlancar produktivitas, respon yang energik, komitmen, sedikit kelemahan dan kesinambungan dalam organisasi (Wayne, 2005 : 276).

Agar dapat melakukan kegiatan mempengaruhi serta menciptakan kesinambungan dalam sebuah organisasi, maka kepemimpinan diwujudkan melalui gaya.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Gaya kepemimpinan juga didefinisikan sebagai suatu istilah tentang bagaimana seseorang pemimpin terlihat oleh bawahannya. Bukan hanya sekedar penampilan lahiriah saja, tetapi bagaimana cara mereka mendekati orang ,lain yang ingin dipengaruhi (Hersey dalam Sapta, 2007). Dalam definisi lain dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang itu mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha

menselaraskan persepsi diantara orang yang mempengaruhi dan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. (Thoha, 2003 : 49). Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai (Rivai, 2003 : 64).

Ketika orang berbicara gaya kepemimpinan, maka yang akan teridentifikasi adalah mengenai gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang berdasar atas kekuasaan dan otoritas, sedangkan gaya demokratis dikaitkan dengan keterbukaan dan keikutsertaan para pengikut dalam suatu pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasi tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dicapai (Rivai, 2003 : 64). Untuk menentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan terhadap seseorang dalam situasi tertentu harus menentukan kemampuan atau motivasi seseorang atau kelompok yang bersangkutan (Hersey&Blanchard, 1986 : 186). Gaya kepemimpinan menduduki fungsi utama dalam sebuah organisasi dan merupakan faktor penentu dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi (Kartono, 1990 : V).

Gaya kepemimpinan seseorang dipengaruhi berdasarkan pada beberapa asumsi mengenai manusia dan apa yang memotivasi mereka. Mc.Gregor dalam Wayne menentukan dua perangkat asumsi yang cenderung dipakai pemimpin mengenai orang lain. Kedua jenis ini disebut Teori X dan Teori Y. Asumsi teori X

diturunkan dari pendapat mengenai manusia sebagai mesin yang amat memerlukan pengendalian dari luar (Wayne, 2005 : 278). Asumsi teori X secara ringkas :

- 1) Kebanyakan orang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha menghindarinya.
- 2) Kebanyakan orang lebih suka diperintah dan sering kali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan.
- 3) Kebanyakan orang tidak ambisius, tidak ingin maju dan tidak menginginkan tanggung jawab.
- 4) Kebanyakan orang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan pokok saja.
- 5) Kebanyakan orang harus dikendalikan dengan ketat dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Seorang pemimpin yang berpegang pada teori X akan menganggap orang adalah alat produksi yang harus dimotivasi oleh ketakutan dan hukuman atau oleh kebutuhannya akan uang dan rasa aman.

Sementara asumsi Y cenderung berasal dari pendapat manusia sebagai organisme hidup yang tumbuh dan berkembang, secara ringkas sebagai berikut :

- 1) Kebanyakan orang berpendapat bahwa kerja adalah sesuatu yang alamiah yang harus kita sukai
- 2) Kebanyakan orang merasa pengendalian diri perlu dilakukan dalam melakukan setiap pekerjaan
- 3) Kebanyakan orang dimotivasi oleh keinginan mereka untuk berprestasi diterima lingkungan, mendapat pengakuan dan merasa berprestasi, seperti

juga oleh kebutuhan mereka akan uang untuk memenuhi kebutuhan pokok dan rasa aman.

- 4) Kebanyakan orang ingin menerima dan bahkan menginginkan suatu tanggung jawab bila mereka memperoleh bimbingan, pengelolaan dan kepemimpinan yang tepat.
- 5) Kebanyakan orang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif dalam organisasi.

Pada asumsi ini manajer akan bekerjasama dengan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, karena manajer beranggapan bahwa tujuan perorangan dan tujuan organisasi adalah selaras.

Ada beberapa gaya kepemimpinan diantaranya adalah :

1) Gaya kepemimpinan kontinum

Gaya ini diperkenalkan Robert Tannenbaum dan Warren Scimdt (1957). Mereka mengemukakan ada tujuh butir perilaku pada suatu kontinum, dari kepemimpinan terpusat pada atasan, kepada kepemimpinan yang terpusat pada bawahan. Ketujuh kontinum itu tergambar dari pengambilan keputusan yang merupakan konsep utama menejer. (Mulyana, 2005 : 289). Ketujuh butir itu adalah:

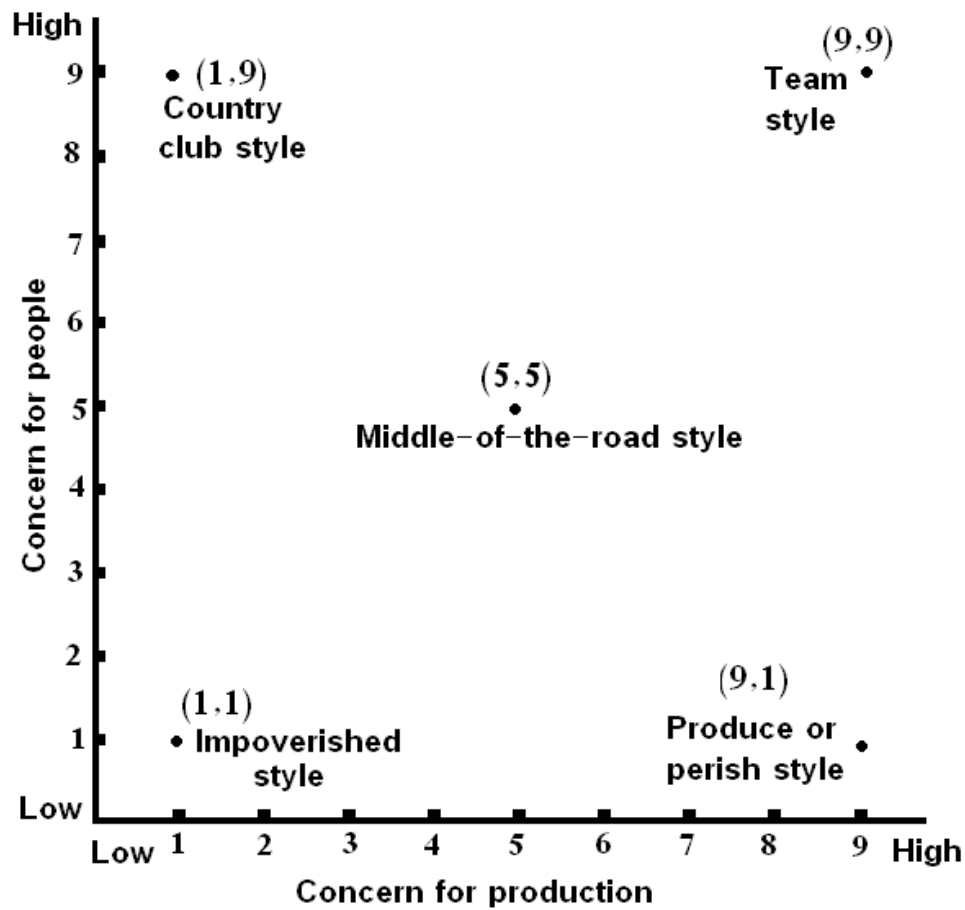
- a) Manajer membuat keputusan dan mengumumkannya
- b) Manajer membuat keputusan dan menawarkannya
- c) Manajer mengemukakan keputusannya dan member kesempatan untuk mempertanyakannya
- d) Manajer mengemukakan keputusan sementara, yang masih dapat diubah

- e) Manajer menentukan beberapa batasan dan meminta bawahan untuk membuat keputusan
- f) Manajer mengizinkan bawahan membuat keputusan

2) Gaya *Managerial Grid*

Dalam pendekatan gaya ini, manajerial berhubungan dengan dua hal, yakni produksi disatu pihak dan orang-orang dipihak lain. Gaya ini diperkenalkan oleh Blake dan mouton. Sebagaimana yang dikehendaki oleh blake dan mouton,manajerial grid disini ditekankan bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerjanya dengan manusia. Penekananya bukan berapa banyak produksi yang ia hasilkan tetapi seberapa banyan ia harus berhubungan dengan bawahannya (Thoha, 2003 : 49).

Menurut Balked dan Mouton ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang eksterm, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan ditengah-tengah gaya eksterm tersebut. Gaya kepemimpinan dalam *manajerial grid* antara lain itu antara lain, sebagai berikut ;



Gambar 1 : Model Kepemimpinan *Manajerial Grid*

Sumber : (Thoha, Miftah : Kepemimpinan dalam Manajemen, 2003 : 49)

- a) Pada grid 1.1, gaya pengalah, pada gaya ini pemimpin sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam grid ini manajer menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atas kepada bawahannya. Pemimpin hanya berusaha sedikit mengatasi keadaan.
- b) Pada grid 9.9, manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang yang bekerjasama dengannya. Pada grid ini pemimpin menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian dan kesepakatan organisasi (Wayne, 2005 : 282). Menurut Blake dan Mouton gaya ini paling disukai karena berdasar atas dua kepentingan yaitu manusia dan pekerjaan.
- c) Pada grid 1.9 mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang yang bekerja dalam organisasinya, tetapi pemikirannya tentang produksi rendah. Pemimpin ini cenderung bergaya santai dan lebih banyak bersifat menolong daripada memimpin.
- d) Pada grid 9.1 manajer lebih memperlihatkan sisi otokratis nya dan mementingkan hasil produksi sangat sedikit tanggung jawabnya kepada bawahannya. Pemimpin gaya ini cenderung mempertahankan gagasan dan pendapatnya serta sikapnya, meski kadang menekan orang lain.

Selain empat gaya di atas, ada gaya di tengah-tengah, pada grid 5.5. manajer pada grid ini memiliki pemikiran berskala medium baik pada hasil produksi maupun pada orang-orang.

Kelima grid ini bermanfaat untuk mengetahui macam-macam gaya kepemimpinan seorang manajer.

3) Tiga Dimensi Reddin

Gaya kepemimpinan ini diperkenalkan oleh Reddin dan berdasar pada kisi tugas atau managerial grid oleh Blake dan Mouton dan menambahkan dimensi ketiga yaitu efektivitas (Wayne, 2005 : 283). Menurutnya gaya kepemimpinan dilihat dari efektivitas dalam modelnya serta hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja (Thoha, 2001 : 55). Gaya dasar kepemimpinan digambarkan Reddin dalam bentuk kotak sehingga dapat ditarik kesimpulan ada dua gaya kepemimpinan yaitu Gaya efektif dan gaya tidak efektif. Gaya efektif meliputi, *keefektifan, developer, otokrasi yang baik, dan birokrat*.

Gaya kepemimpinan tidak efektif mencirikan; *pecinta kompromi, missionary, otokrat, serta lari dari tugas*.

4) Gaya empat system manajemen dari Likert

Gaya ini diperkenalkan oleh Likert (1967) dan dikembangkan atas analisis delapan variabel manajerial, yaitu : (1) kepemimpinan, (2) motivasi, (3) komunikasi, (4) interaksi, (5) pengambilan keputusan, (6) penentuan tujuan, (7) pengendalian dan (8) kinerja (Wayne, 2005 : 287). Likert membagi gaya manajerial tersebut dalam empat system, yaitu (Thoha, 2001 : 60) :

- a) System 1, pemimpin dengan gaya *exploitative-authoritative*. Dalam hal ini pemimpin amat otokratis dan mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahannya dan bersikap paternalistic. Cara pemimpin ini memotivasi bawahannya adalah dengan cara pemberian hukuman diselingi dengan penghargaan yang secara kebetulan. Pada system ini pemimpin hanya memprioritaskan komunikasi kebawah.
- b) System 2, dalam system ini pemimpin disebut otokratis baik hati (*benevolent authoritative*). Pemimpin mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah dan hukuman, mau mendengarkan pendapat, ide dari bawahan dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.
- c) System 3, pemimpin bergaya *konsultatif*. Manajer mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal membutuhkan informasi atau ide dari bawahan, ia masih menginginkan pengendalian terhadap keputusan yang dibuatnya.
- d) System 4, Pemimpin bergaya *partisipatif*. Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna kepada bawahannya. Dalam setiap persoalan, pemimpin selalu mengandalkan untuk mendapat ide dan pendapat bawahan, dan berniat untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugasnya bersama atasannya.

Menurut Likert, pemimpin dalam system 4 ini berkesempatan untuk menjadi yang sukses.

5) Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut (Thoha, 2003 : 63):

- a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan;
- b) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan;
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu;

Ada empat gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Balnchard, yaitu ini (Blanchard, 1986 : 30) :

- a) Gaya 1; Mengarahkan (Directing). Pemimpin memberikan petunjuk yang spesifik dan mengawasi secara ketat pelaksanaan tugas
- b) Gaya 2; Melatih (Coaching). Pemimpin terus mengarahkan dan mengawasi secara ketat penyelesaian tugas tetapi juga menjelaskan keputusan, meminta saran dan mendukung kemajuan.
- c) Gaya 3; mendukung (Suporting) Pemimpin memberikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan ke arah penyelesaian tugas dan membagi tanggung jawab untuk membuat keputusan mereka.
- d) Gaya 4; mendelegasikan (Delegating) pemimpin menyerahkan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan dan pemecah masalah terhadap bawahan.

Masih ada lagi gaya kepemimpinan pokok yang dikemukakan oleh Bennis dan Nanus (Devito,1997:),yaitu : (1) *Gaya kepemimpinan Demokratis*, yaitu pemimpin member pengarahan tetapi mengizinkan kelompok untuk mengembangkan dan melaksanakan cara yang dikehendaki anggotanya. (2) *Gaya kepemimpinan Otoriter*, dimana pemimpin menentukan kebijakan kelompok atauu mebuat keputusan tanpa berkonsultasi atau memastikan persetujuan dari anggotanya. (3) *Gaya kepemimpinan Laizess Faire atau lepas kendali*, dimana pemimpin lebih mengizinkan untuk mengembangkan dan melaksanakan sendiri pekerjaannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku yang ditunjukkan dan dapat diketahui oleh orang lain.

b. Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi mutlak terjadi dalam suatu organisasi, karena didalam suatu organisasi pasti terdapat penyebaran atau pertukaran informasi, dimana kesemuanya tercakup dalam lingkup komunikasi organisasi. Tujuan utama komunikasi organisasi adalah menciptakan mutual understanding diantara semua elemen-elemen yang ada didalam suatu organisai (Wayne, 2005 : 31)

Wayne dalam bukunya komunikasi organisasi mengatakan komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu (Wayne,2005 : 31). Sedangkan Goldhaber dalam Muhammad memberi definisi bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu

jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti dan berubah-ubah (Muhammad, 2007 : 67).

1. Dimensi komunikasi organisasi

Ada beberapa dimensi dari komunikasi organisasi diantaranya :

a) Komunikasi keatas

Yaitu Informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) kepada tingkat yang lebih tinggi (atasan) (Wayne, 2005 : 190). Komunikasi ini mencakup:

- 1) Kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan
- 2) Masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan yang belum dijawab
- 3) Berbagai gagasan untuk perubahan dan saran perbaikan
- 4) Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi (Devito, 1993 : 346).

Komunikasi ini memberikan manajemen umpan balik yang diperlukan mengenai semangat kerja para karyawannya dan berbagai ketidak puasan yang mungkin terjadi (Wayne, 2005 : 190)

b) Komunikasi kebawah

Yaitu informasi mengalir dari jabatan berorientasi lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Wayne, 2005 : 184), contohnya Instruksi. Ada 5 jenis informasi yang bisa dikomunikasikan dari atasan kebawahan yang di jabarkan oleh Katz dan Khan (dalam Wayne, 2005 : 186) yaitu :

- 1) Mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) Informasi mengenai kebijakan organisasi
- 4) Informasi mengenai pegawai
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

c) Komunikasi horizontal

Yaitu komunikasi yang terjadi antara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama (Wayne, 2005 : 195). Ada beberapa tujuan dilakukannya komunikasi horizontal ,diantaranya :

- 1) Untuk mengkoordinasi penugasan kerja
- 2) Berbagai informasi mengenai rencana kerja
- 3) Untuk memecahkan masalah
- 4) Untuk memperoleh pemahaman bersama
- 5) Untuk mendamaikan dan berunding dan menengahi perbedaan
- 6) Untuk menumbuhkan dukungan antar kerjasama

2. Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut Sandjaja (dalam Bungin, 2002 : 46), komunikasi dalam organisasi memiliki fungsi yaitu : fungsi informative, fungsi regulative, fungsi persuasive, dan fungsi integrative.

Fungsi informative, yaitu organisasi dapat dipandang sebagai suatu system pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu, informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara pasti.

Fungsi regulative, berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh dalam fungsi regulative, yaitu pertama, berkaitan dengan orang-orang yang berada tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberikan perintah atau instruksi supaya perintah-perintahnya dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Kedua, berkaitan dengan pesan atau message pesan regulative pada dasarnya berorientasi pada kerjanya.

Fungsi pesuasif, dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada member instruksi. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenannannya.

Fungsi integrative, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melakukan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu, (a) saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (bulletin,

newsletter) dan laporan kemajuan organisasi. (b) saluran komunikasi informal seperti antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, maupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Pemimpin memerlukan informasi untuk mengambil keputusan pemimpin memerlukan informasi untuk mengadakan pengawasan, informasi untuk mempengaruhi anggota, meningkatkan motivasi, membujuk (persuasif). Pemimpin tidak mendapatkan informasi objektif tanpa komunikasi. Peranan seorang pemimpin begitu luas, mulai dari merencanakan apa yang akan dikerjakan, mengorganisasikan, menyusun staf, mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan organisasi. Peranan itu tidak dapat dilakukan bersama orang lain jika dia tidak mampu dan tidak bersedia mengkomunikasikan tentang pesan-pesan dan peranan tersebut (Liliweri, 1997 : 288).

c. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 1998 : 68). Dalam penelitian ini dikemukakan hipotesis yaitu :

Ha : “Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan efektivitas komunikasi organisasi”

Ho : “Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas komunikasi organisasi”

3. Konsep Operasional

Komunikasi organisasi mutlak terjadi dalam suatu organisasi, karena didalam suatu organisasi pasti terdapat penyebaran atau pertukaran informasi, dimana kesemuanya tercakup dalam lingkup komunikasi organisasi. Tujuan utama komunikasi organisasi adalah menciptakan mutual understanding diantara semua elemen-elemen yang ada didalam suatu organisasi (Wayne, 2005 : 31).

Dengan komunikasi organisasi, segala aspek informasi akan terpenuhi. Akan tercipta saling pengertian antara sesama unit ataupun unit yang berbeda dari organisasi. Dan dengan komunikasi organisasi diharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu cara untuk mencapai tujuan perusahaan adalah dengan mengelola komunikasi organisasi salah satunya melalui pimpinan.

Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peran penting dalam seluruh kegiatan komunikasi sebuah organisasi demikian pula dalam pencapaian keberhasilan organisasi. Pemimpin yang mampu menjalankan komunikasi secara efektif akan lebih mudah membawa perusahaannya menuju keberhasilan. Komunikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain yang merupakan satu-satunya cara manajemen aktivitas dalam suatu organisasi. Melalui komunikasi, seorang pemimpin mengkoordinasikan suatu kegiatan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi. Dimana komunikasi organisasi sendiri merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Dengan adanya pimpinan yang mampu mengkomunikasikan segala hal dengan baik dalam sebuah organisasi maka diharapkan terjadi peningkatan kinerja dan tercipta iklim kerja yang menyenangkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dengan adanya pimpinan yang dapat mengkomunikasikan hal yang berkaitan dengan organisasi secara efektif maka diharapkan tak ada lagi bawahan yang tidak memperoleh informasi dan diharapkan pula karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diinstruksikan dengan baik, maka dari itu di butuhkan.

a. Indikator gaya kepemimpinan

Adapun indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat dari cara pimpinan mengkomunikasikan tugas, memperlakukan pegawai, dan mengambil keputusan, yaitu :

- a. Mengarahkan, yaitu (1) pemimpin memberi petunjuk yang spesifik, (2) mengawasi secara ketat pelaksanaan tugas, (3) memecahkan masalah sendiri, dan (4) sebagai pembuat keputusan.
- b. Mendukung, yaitu (1) pemimpin memberikan fasilitas, (2) mendukung usaha bawahan kearah penyelesaian tugas, (3) membagi tanggung jawab untuk membuat keputusan mereka.
- c. Melatih, yaitu (1) pemimpin mengarahkan dan mengawasi secara ketat penyelesaian tugas tapi juga menjelaskan keputusan, (2) pemimpin meminta saran dan mendukung kemajuan.

- d. Mendelegasikan,yaitu (1) pemimpin menyerahkan tanggung jawab sepenuhnya untuk pengambilan keputusan, dan (2) pemecahan masalah melalui staf lain.

b. Indikator efektivitas komunikasi organisasi

Efektivitas komunikasi organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya :

- 1) Adanya komunikasi kebawah berupa (a) pemberian perintah, (b) penyampaian informasi mengenai pekerjaan , (c) pemberian pujian atas prestasi kerja karyawan, (d) teguran kepada bawahan atas kelalaian kerja.
- 2) Terjadi komunikasi keatas dari atasan ke bawahan,yaitu dalam bentuk (a) pemberian saran atau gagasan dari bawahan kepada atasan untuk perbaikan dalam unit organisasi secara keseluruhan, (b) pemberian informasi dari bawahan keatas dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaan,rencana yang akan datang, maupun prestasi kerja,dan para pegawai dengan ringan mengungkapkan perasaan mereka kepada atasan seputar pekerjaan,rekan kerja dan organisasi.
- 3) Adanya komunikasi horisontal antar unit dalam organisasi, seperti, (a) sharing antar unit kerja, (b) adanya diskusi kecil mengenai pekerjaan, (c) interaksi pribadi maupun perbincangan pribadi ketika jam istirahat mengenai pekerjaan karyawan.

H. Metodologi Penelitian

1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode korelasional. Metode ini sesuai dengan desain penelitian yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas komunikasi organisasi. Metode ini akan menjawab bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan efektivitas komunikasi organisasi, dan menguji kebenaran dari hipotesis bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan efektivitas komunikasi organisasi di PTPN V. Metode korelasi digunakan untuk mengukur hubungan berbagai variabel, meramalkan variabel tak bebas dari pengetahuan kita tentang variabel terikat (Rakhmat, 2004 : 27)

2. Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PTPN V (Persero) yang terletak di Jalan Rambutan No. 43 Pekanbaru. Penelitian ini direncanakan pada semester genap TA 2011/2012.

3. Subjek dan objek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PTPN V bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Sementara Objek dari penelitian ini adalah Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan efektivitas komunikasi organisasi.

4. Populasi dan sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2006 : 13). Yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di PTPN V.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2003 : 131). Dalam hal ini peneliti mengambil satu bagian atau satu bidang untuk dijadikan sampel, yaitu Bagian Sumber Daya Manusia yang terdiri dari 40 orang karyawan. Peneliti mengambil keseluruhan karyawan sebagai sampel.

5. Teknik pengumpulan data

Data diperoleh melalui :

- a. Kuesioner; yaitu menyebarkan sejumlah pertanyaan terhadap pegawai PTPN V yang disesuaikan dengan jumlah sampel. Pertanyaan yang akan diajukan mengacu kepada indikator dari kedua variabel dari penelitian ini. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data seputar gaya kepemimpinan dan peningkatan efektivitas komunikasi organisasi.
- b. Observasi; yakni pengamatan langsung segala aktivitas kepemimpinan dan komunikasi organisasi.
- c. Dokumentasi; yaitu dokumen-dokumen dari PTPN V (Persero) dan memilihnya sesuai kebutuhan penelitian.

6. Teknik analisis data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah korelasi. Dimana data yang diperoleh dari kuesioner akan diolah secara kuantitatif. Data kuantitatif diolah dan disajikan dalam bentuk tabel frekuensi dan tabulasi silang. Tabulasi silang digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan efektivitas komunikasi organisasi.

Untuk menganalisa data yang diperoleh dari penelitian lapangan, peneliti mengolah jawaban responden yang terkumpul melalui kuesioner. Setiap item jawaban responden akan diberi skor, dan dilakukan pengujian, meliputi uji validitas dan reliabilitas, serta uji asumsi yang terdiri atas uji normalitas dan uji linieritas.

Setelah melalui uji validitas dan reliabilitas, data yang valid pada dua pengujian sebelumnya, selanjutnya akan dianalisa dengan menggunakan teknik analisa korelasi product moment, dengan rumus sebagai berikut (Hartono, 2005 : 43)

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

r_{xy} : Koefisien Korelasi product moment

n : Jumlah subjek Uji Coba

X : Skor butir tiap subjek

Y : Skor total tiap subjek

X^2 : Jumlah kuadrat skor item

Y^2 : Jumlah kuadrat skor total.

Data hasil pengukuran akan gaya kepemimpinan akan dikorelasikan dengan data efektivitas komunikasi organisasi untuk menjawab besarnya hubungan kedua variabel, sedangkan uji regresi linier sederhana akan dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

Dalam mengolah data, penulis menggunakan program SPSS (*Statistic Package for Special science*)

I. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Terdiri atas Latar belakang Masalah, Alasan Pemilihan Judul, Penegasan Istilah, Permasalahan, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, Kerangka Teoritis, Konsep Operasional, Metode Penelitian, dan Sistematika Penulisan

BAB II : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Merupakan gambaran umum mengenai lokasi penelitian yaitu PTPN , Sejarah dan Perkembangan Perusahaan, Visi dan Misi, dan Struktur Organisasi Perusahaan.

BAB III : PENYAJIAN DATA

Merupakan penyajian data yang diperoleh dari lapangan, berupa identifikasi responden, identifikasi jawaban, deskripsi jawaban responden, dan deskripsi tingkat pengembangan jawaban.

BAB IV : ANALISA DATA

Merupakan penjelasan dari penyajian data yang telah diolah.

BAB V : PENUTUP

Berisikan Kesimpulan dan Saran-Saran.

BAB II

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara V didirikan pada tanggal 11 Maret 1996 sebagai hasil konsolidasi kebun pengembangan PTP II, PTP IV dan PTP V di provinsi Riau. Landasan hukum perusahaan ditetapkan berdasarkan peraturan pemerintah Republik Indonesia No. 10 tahun 1996 tentang penyetoran modal negara Republik Indonesia untuk pendirian perusahaan Perseroan (persero) PT. Perkebunan Nusantara V.

Anggaran dasar perusahaan dibuat di depan notaris Harun Kamil melalui Akte No. 38 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan melalui keputusan Menteri Kehakiman RI No. C2-8333H.T.01. Tahun 1996, serta telah diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia (RI) No. 80 tanggal 4 Oktober 1996, dan Tambahan Berita Negara RI Nomor 8565/1996. Anggaran dasar perusahaan telah mengalami perubahan, terakhir dengan Akte Notaris Sri Rahayu Hadi Prasetyo, SH No 01/2002 tanggal 1 oktober 2002.

Perubahaan ini telah mendapatkan persetujuan Menteri Kehakiman dan HAM RI melalui Surat Keputusan No. C-20923.HT.0104.TH.2002 tanggal 28 oktober 2002, dan telah diumumkan dalam Berita Negara RI nomor 75 tanggal 19 September 2003 dan tambahan Berita Negara RI Nomor 8785/2003. Saat ini kantor pusat

perusahaan berkedudukan di Jl. Rambutan No. 43 Pekanbaru, dengan unit-unit usaha yang terbesar di berbagai kabupaten di provinsi Riau.

Perusahaan telah tercatat di Bursa Efek Surabaya pada tanggal 13 November 2003 yang ditandai dengan terbitnya Obligasi perusahaan berupa Obligasi Seri A dan Seri B sejumlah Rp. 300.000.000.000,- ke publik. Hingga tahun 2004, perusahaan mengelola 48 unit kerja yang terdiri dari 1 Unit Kantor Pusat; 4 Unit Kantor Strategis Bisnis Usaha (SBU); 26 unit Kebun Inti /Plasma; 12 Pabrik Kelapa Sawit (PKS); 4 fasilitas Pengolahan Karet; dan 3 Rumah Sakit. Areal yang dikelola oleh Perusahaan seluas 200.060.41 Ha, yang terdiri dari 143.395.41 Ha lahan sendiri/inti dan 56.665.00 Ha lahan plasma. (Sumber : www.ptpnv.com)

B. Gambar Logo perusahaan



Gambar 2.1 Logo Perusahaan
(Sumber logo PTPN V: Internet)

Seperti yang terlihat diatas, maka dapat di definisikan secara garis besarnya makna logo PT. Perkebunan Nusantara V yaitu:

1. Tiga helai dan daun kecambah kelapa sawit melambangkan PT. Perkebunan Nusantara V terbentuk dari hasil konsolidasi kebun pengembangan PTP II, PTP IV dan PTP V yang berada di Provinsi Riau.
2. Warna kuning pada daun kecambah kelapa sawit melambangkan hasil produksi PTPN V yaitu *Crude Palm Oil* (CPO).
3. Lima akar kecambah kelapa sawit melambangkan PTPN V itu sendiri, sedangkan akarnya itu sendiri melambangkan PTPN V yang yang baru tumbuh dan akan terus berkembang.
4. Lingkaran hijau yang bertuliskan PTPN V melambangkan luasnya hamparan lahan milik perusahaan.

C. Visi dan Misi

1. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan perkebunan yang tangguh, mampu tumbuh dan berkembang dalam persaingan global.

2. Misi Perusahaan

Mengelola agroindustri kelapa sawit dan karet secara efisien bersama mitra, untuk kepentingan stakeholders, berwawasan lingkungan, unggul dalam pengembangan sumber daya manusia dan teknologi.

Selain visi dan misi, perusahaan tentunya juga mengusung nilai-nilai perusahaan yang menjadi motivasi bagi seluruh anggota internal perusahaan juga mengelola bisnis secara transparan, menjaga kepercayaan yang telah diperoleh dari

pemegang saham dan pihak terkait. Sampai saat ini karyawan berjumlah 16.073 orang. Sebagai perusahaan yang bergerak di sector industri yang mengedepankan padat karya, sumber daya manusia (SDM) merupakan modal penting bagi perusahaan. Iklim usaha yang terus berubah mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan SDM agar tetap di pasar global. (Sumber : www.ptpnv.com)

D. Struktur Organisasi Perusahaan

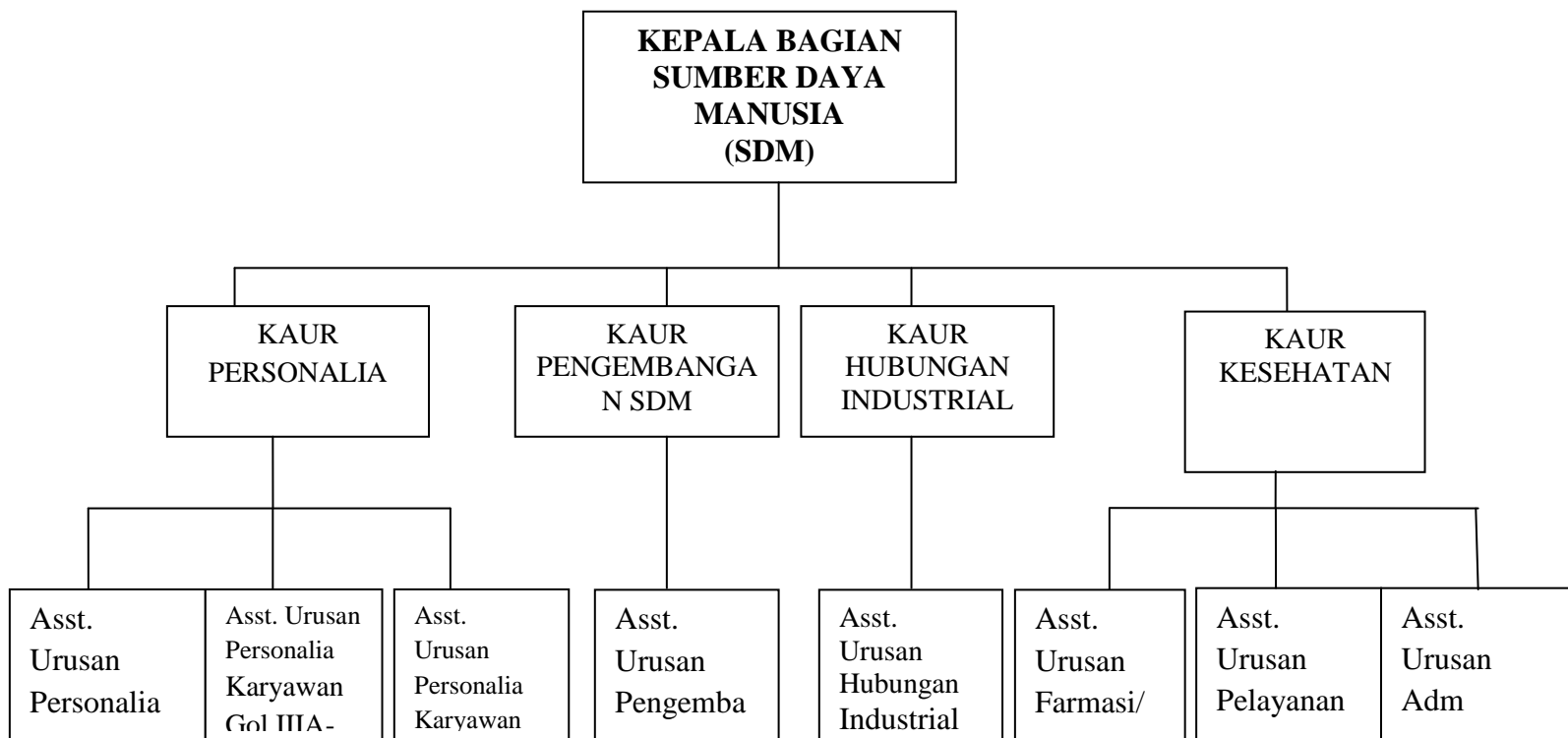
Dalam hal ini, struktur organisasi yang penulis maksud adalah struktur organisasi Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi sampel penelitian. Struktur organisasi yang dimaksudkan adalah suatu strktur atau bagan yang menggambarkan hubungan kerjasama antara Kepala Bagian SDM dengan Kepala-Kepala Urusan serta Asisten dan Staf-staf bawahannya. Adapun struktur organisasi SDM PTPN V tersebut dapat dilihat sebagai berikut.

Kepala Bagian SDM	: Drs. H Kasmaliza
Kepala Urusan Personalia	: Agus Salim, S.H
Kepala Urusan Pengembangan SDM	: Ir. D. Wisnu Bharat, MBA
Kepala Urusan Hubungan Industrial	: Ir. H. Indra Budiman
Kepala Urusan Kesehatan	: Tri Sutrisna, S.E, M.M

Dalam pelaksanaan tugas harian Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) tidak langsung membawahi karyawan pelaksana, namun mempunyai rentang kendali. Rentang kendali merupakan staf yang dibawah langsung oleh Kepala

bagian Sumber Daya Manusia, yaitu 4 (empat) orang kepala urusan (Kaur), yaitu Kaur Personalia, Kaur Pengembangan SDM, Kaur Hubungan Industrial, dan Kaur Urusan kesehatan. Masing-masing Kepala Urusan akan dibantu oleh 1 (satu) Asisten Urusan yang membawahi langsung Karyawan pelaksana. Berikut penulis sajikan bagan dari struktur organisasi Bagian SDM PTPN V Pekanbaru.

Gambar 2. Struktur Organisasi SDM PTPN V



Sumber : Dokumentasi Bid. SDM PTPN V

BAB III

PENYAJIAN DATA

A. Identifikasi Responden

Identifikasi responden digunakan untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik karyawan yang diteliti. Data mentah akan diolah melalui perhitungan statistik deskriptif. Berikut disajikan hasil analisis statistik yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden dalam pertanyaan kuesioner.

1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin, responden dibagi dalam dua kelompok, yaitu pria dan wanita. Dari hasil analisis data ini, diperoleh jumlah dan persentase data seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 3.1
Karakteristik Responden Berdasar Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	32	80%
Wanita	8	20%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data olahan peneliti

Tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan PTPN V bidang SDM dengan jumlah responden 40, mayoritas berjenis kelamin pria, yaitu sebesar 80%, dan sisanya sebanyak 8 orang atau 20% berjenis kelamin wanita.

2. Tingkat Usia Responden

Berdasarkan tingkat usia, responden dibagi atas 3 kelompok unsur, yaitu 20-30 tahun, 31-40 tahun, dan 40 tahun keatas. Untuk lebih jelasnya jumlah dan presentase data dari karyawan bidang SDM dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 3.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Usia	Jumlah	Persentase
20-29 tahun	4	10%
30-39 tahun	19	47.5%
40 tahun keatas	17	42.5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Olahan Penulis

Tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan PTPN V bidang SDM dengan jumlah responden 40 yang berusia 20-29 tahun berjumlah 4 orang atau 10%, yang berusia 30-39 tahun berjumlah 19 orang dengan persentase 47,5% dan yang berusia 40 tahun keatas berjumlah 17 orang dengan persentase 42,5 %. Dari tabel diatas dapat dilihat karyawan dengan usia 30-39 tahun lebih mayoritas daripada usia 30 tahun kebawah atau 40 tahun keatas.

3. Tingkat Pendidikan Akhir Responden

Berdasarkan tingkat pendidikan, maka responden dibagi atas 4 kelompok, yaitu SMA, DIII, S1, serta S2. Untuk lebih jelasnya jumlah dan persentase disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.3
Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat akhir pendidikan

Tingkat Pendidikan Akhir	Jumlah	Persentase
SMA	19	47.5%
D3	7	17.5%
S1	14	35%
S2	0	0
Jumlah	40	100

Sumber : Data Olahan Peneliti

Dari penyajian tabel diatas dapat terlihat bahwa mayoritas karyawan bidang SDM PTPN V bertingkat pendidikan akhir SMA dengan persentase 47,5%, Diploma 3 (D3) 17,5% dan yang berpendidikan akhir Strata 1 (S1) sebanyak 35%.

4. Masa Kerja

Responden juga diidentifikasi melalui lama masa kerja. Lama masa kerja dibagi atas beberapa kelompok, yaitu kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun, dan 10 tahun keatas. Secara rinci, jumlah dan persentase lama masa kerja responden dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 3.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
<5 tahun	7	17.5
5-10 tahun	24	60
>10 tahun	9	22.5
Jumlah	40	100

Sumber : Data olahan peneliti

Tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan pelaksana PTPN V bidang SDM, yang bekerja selama kurang dari 5 (lima) tahun sebanyak 17,5%, yang bekerja selama 5-10 tahun sebanyak 60% dan yang bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 22,5%. Dan dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan bidang SDM sudah bekerja selama 5 hingga 10 tahun.

B. Deskripsi Jawaban Responden

1. Variabel X (Gaya Kepemimpinan)

Variable X adalah variable gaya kepemimpinan. Pada kuesioner, peneliti menguraikan cirri-ciri kepemimpinan disusun dalam 17 pertanyaan dengan 4 pilihan jawaban,yaitu :

- a. = sangat sering, bernilai 4
- b. = sering, bernilai 3
- c. = cukup sering, bernilai 2
- d. = tidak pernah, bernilai 1

karyawan diminta untuk mengidentifikasi ciri-ciri gaya kepemimpinan yang sesuai dengan pimpinan bagian SDM PTPN V.

- a. Deskripsi atasan memberikan penjelasan yang spesifik mengenai pelaksanaan tugas.

Tabel 3.5
Deskripsi Atasan Memberikan Penjelasan Yang Spesifik
Mengenai Pelaksanaan Tugas

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	9	22.5	22.5	22.5
B	Sering (S)	23	57.5	57.5	80
C	Cukup Sering (CS)	6	15.0	15.0	95.5
D	Tidak Pernah	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 5% karayawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan tidak pernah memberikan penjelasan yang jelas mengenai pelaksanaan tugas, 15% menyatakan cukup sering,57,5% menyatakan sering dan 22,5% menyatakan sangat sering, dari tabel diatas dapat diketahui bahwa reponden paling banyak menyatakan bahwa atasan sering memberikan penjelasan yang jelas dan spesifik mengenai tugas yang akan dilaksanakan dengan persentase sebanyak 57,5%.

- b. Deskripsi Atasan memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan secara sendiri

Tabel 3.6
Deskripsi Atasan Memecahkan Masalah Yang Berkaitan Dengan Pekerjaan Secara Sendiri

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	10	25.0	25.0	25.0
C	Cukup Sering (CS)	6	15.0	15.0	40.0
D	Tidak Pernah	24	60.0	60.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 24 orang atau 60% karyawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan tidak pernah memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan secara sendiri, 6 orang atau 15% menyatakan cukup sering, dan 10 orang atau 25% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan tidak pernah memecahkan masalah sendiri dengan persentase 60%.

- c. Deskripsi Atasan mengawasi dengan ketat setiap pelaksanaan tugas

Tabel 3.7
Deskripsi Atasan Mengawasi Dengan Ketat Setiap Pelaksanaan Tugas

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	7	17.5	17.5	17.5
C	Cukup Sering (CS)	20	50.0	50.0	67.5
D	Tidak Pernah	13	32.5	32.5	100
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 13 orang atau 32,5% karyawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan tidak pernah mengawasi dengan ketat setiap pelaksanaan tugas 20 orang orang atau 50% menyatakan cukup sering, dan 7 orang atau 17,5% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering mengawasi dengan ketat pelaksanaan tugas dengan persentase 50%.

- d. Deskripsi atasan bertindak sebagai pembuat keputusan

Tabel 3.8
Deskripsi Atasan Bertindak Sebagai Pembuat Keputusan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	1	2.5	2.5	2.5
B	Sering (S)	21	52.5	52.5	55
C	Cukup Sering (CS)	16	40.0	40.0	97.5
D	Tidak Pernah	2	5	5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 5 orang atau 5% karyawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan tidak pernah bertindak sebagai pembuat keputusan 16 orang atau 40% menyatakan cukup sering, dan 21 orang atau 52,5% menyatakan sering dan 1 orang atau 2,5% menyatakan sangat sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan sering bertindak sebagai pembuat keputusan dengan persentase 52,5%.

- e. Deskripsi atasan selalu meminta saran dan pendapat dari bawahan sebelum membuat keputusan

Tabel 3.9

Deskripsi Atasan Selalu Meminta Saran Dan Pendapat Dari Bawahan Sebelum Membuat Keputusan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	14	35.0	35.0	35.0
C	Cukup Sering (CS)	24	60.0	60.0	95.0
D	Tidak Pernah	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 5 orang atau 5% karyawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan tidak pernah selalu meminta saran dan pendapat dari bawahan sebelum membuat keputusan 24 orang atau 60% menyatakan cukup sering, dan 14 orang atau 35% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden

paling banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering meminta saran dan pendapat dari bawahan sebelum membuat keputusan dengan persentase 60%.

- f. Deskripsi atasan memberikan dukungan yang besar kepada karyawan atas beberapa gagasan yang disampaikan anda dan dianggap baik

Tabel 3.10
Deskripsi Atasan Memberikan Dukungan Yang Besar Kepada Karyawan Atas Beberapa Gagasan Yang Disampaikan Karyawan Dan Dianggap Baik

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	14	35.0	35.0	35.0
C	Cukup Sering (CS)	24	60.0	60.0	95.0
D	Tidak Pernah	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 2 orang atau 5% karyawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan tidak pernah memberikan dukungan yang besar kepada karyawan atas beberapa gagasan yang disampaikan karyawan dan dianggap baik 24 orang atau 60% menyatakan cukup sering, dan 14 orang atau 35% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering memberi dukungan kepada karyawan atas beberapa gagasan karyawan yang dianggap baik dengan persentase 60%.

g. Deskripsi atasan inisiatif dan berani mengambil resiko

Tabel 3.11
Deskripsi Atasan Inisiatif Dan Berani Mengambil Resiko

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	10	25.0	25.0	25.0
C	Cukup Sering (CS)	27	67.5	67.5	92.5
D	Tidak Pernah	3	7.5	7.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 3 orang atau 7,5% karayawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan tidak pernah inisiatif dan berani mengambil resiko 27 orang orang atau 67,5% menyatakan cukup sering, dan 10 orang atau 25% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering dalam hal inisiatif dan berani mengambil resiko dengan persentase 67,5%.

- h. Deskripsi Atasan berusaha untuk mengajarkan bawahan menilai atau mengevaluasi sebuah pekerjaan

Tabel 3.12
Deskripsi Atasan Berusaha Untuk Mengajarkan Bawahan Menilai
Atau Mengevaluasi Sebuah Pekerjaan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	13	32.5	32.5	67.5
C	Cukup Sering (CS)	19	47.5	47.5	80.0
D	Tidak Pernah	8	20.0	20.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 8 orang atau 20% karyawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan tidak pernah mengajarkan bawahan untuk menilai dan mengevaluasi pekerjaan, 19 orang atau 47,5% menyatakan cukup sering, dan 13 orang atau 32,5% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering mengajarkan bawahan untuk menilai dan mengevaluasi pekerjaan dengan persentase 47,5%.

- i. Deskripsi Atasan mendukung semua usaha anda untuk maju dalam pekerjaan

Tabel 3.13
Deskripsi Atasan Mendukung Semua Usaha Karyawan Untuk
Maju Dalam Pekerjaan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	15	37.5	37.5	37.5
C	Cukup Sering (CS)	23	57.5	57.5	95.0
D	Tidak Pernah	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 2 orang atau 5% karayawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan tidak pernah mendukung semua usaha karyawan untuk maju dalam pekerjaan,23 orang atau 57,5% menyatakan cukup sering, dan 15 orang atau 37,5% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering mendukung semua usaha karyawan untuk maju dalam pekerjaan dengan persentase 57,5.

- j. Deskripsi Atasan mau mendengar saran bawahan

Tabel 3.14
Deskripsi Atasan Mau Mendengar Saran Bawahan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	2	5.0	5.0	5.0
B	Sering (S)	23	57.5	57.5	62.5
C	Cukup Sering (CS)	15	37.5	37.5	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 2 orang atau 5% karyawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan tidak pernah mau mendengar saran bawahan 23 orang atau 57,5% menyatakan cukup sering, dan 15 orang atau 37,5% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering mendengar saran bawahan dengan persentase 57,5%.

- k. Deskripsi Atasan tidak sungkan dalam memberi pujian dan mesupport bawahannya

Tabel 3.15
Deskripsi Atasan Tidak Sungkan Dalam Memberi Pujian Dan Mesupport Bawahannya

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	17	42.5	42.5	42.5
C	Cukup Sering (CS)	23	57.5	57.5	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan cukup sering tidak sungkan dalam memberi pujian dan suport bawahan dengan persentase 23 orang dengan persentase 57,5%, sebanyak 17 orang menyatakan sering.

1. Deskripsi Atasan jarang berinteraksi dengan bawahan

Tabel 3.16
Deskripsi Atasan Jarang Berinteraksi Dengan Bawahan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	9	22.5	22.5	22.5
B	Sering (S)	23	57.5	57.5	80.0
C	Cukup Sering (CS)	6	15.0	15.0	95.5
D	Tidak Pernah	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Dari tabel diatas dapat dilihat ada 2 orang karyawan atau sebanyak 5% menjawab atasan tidak pernah jarang berinteraksi dengan karyawan, sebanyak 6 orang atau 15% menyatakan cukup sering dan 57,5% menyatakan sering serta 9 orang atau 22,5% menyatakan sangat sering. Hal ini menunjukkan bahwa atasan jarang berinteraksi dengan karyawan dengan kuantitas sering dengan persentase sebanyak 57,5%.

m. Deskripsi berupaya untuk membangun pola pikir bawahan

Tabel 3.17
Deskripsi Atasan Berupaya Untuk Membangun Pola Pikir Bawahan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	9	22.5	22.5	22.5
C	Cukup Sering (CS)	27	67.5	67.5	90.0
D	Tidak Pernah	4	10.0	10.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 4 orang atau 10% karyawan PTPN V bidang SDM menjawab atasan berupaya untuk membangun pola pikir bawahan 27 orang orang atau 67,5% menyatakan cukup sering, dan 9 orang atau 22,5% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering berupaya untuk membangun pola pikir bawahan dengan persentase 67,5%.

- n. Deskripsi atasan berusaha untuk mendorong anda untuk berani mengambil resiko

Tabel 3.18
Deskripsi Atasan Berusaha Untuk Mendorong Anda Untuk Berani Mengambil Resiko

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	7	17.5	17.5	17.5
C	Cukup Sering (CS)	20	50.0	50.0	67.5
D	Tidak Pernah	13	32.5	32.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 13 orang atau 32,5% karyawan PTPN V bidang sdm menjawab atasan tidak pernah berusaha untuk mendorong bawahan dalam mengambil resiko, 20 orang orang atau 50% menyatakan cukup sering, dan 7 orang atau 17,5% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling

banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering berusaha untuk mendorong bawahan dalam mengambil resiko dengan persentase 50%.

- o. Deskripsi atasan mempercayai sepenuhnya tanggung jawab kepada bawahan

Tabel 3.19
Deskripsi atasan mempercayai sepenuhnya tanggung jawab kepada bawahan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	8	20.0	20.0	20.0
C	Cukup Sering (CS)	18	45.0	45.0	65.5
D	Tidak Pernah	14	35.0	35.0	100
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 14 orang atau 35% karyawan ptpn v bidang sdm menjawab atasan tidak pernah mempercayai sepenuhnya tanggung jawab kepada bawahan 18 orang orang atau 45% menyatakan cukup sering, dan 8 orang atau 20% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering mempercayai sepenuhnya tanggung jawab kepada bawahan dengan persentase 45%.

- p. Deskripsi atasan menyerahkan sepenuhnya pengambilan keputusan kepada bawahan

Tabel 3.20
Deskripsi atasan menyerahkan sepenuhnya pengambilan
keputusan kepada bawahan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	13	32.5	32.5	32.5
C	Cukup Sering (CS)	19	47.5	47.5	80
D	Tidak Pernah	8	20.0	20.0	100
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 8 orang atau 20% karyawan ptpn v bidang sdm menjawab atasan tidak pernah menyerahkan sepenuhnya pengambilan keputusan kepada bawahan 19 orang orang atau 47,5% menyatakan cukup sering, dan 13 orang atau 32,5% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan cukup sering menyerahkan sepenuhnya keputusan kepada bawahan dengan persentase 47,5%.

- q. Deskripsi adalah orang yang mempercayai dan menyerahkan pemecahan masalah sehari-hari yang berkenaan dengan pekerjaan

Tabel 3.21
Deskripsi Atasan Adalah Orang Yang Mempercayai Dan
Menyerahkan Pemecahan Masalah Sehari-Hari Yang Berkenaan
Dengan Pekerjaan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	0	0	0	0
B	Sering (S)	13	32.5	32.5	32.5
C	Cukup Sering (CS)	19	47.5	47.5	80.0
D	Tidak Pernah	8	20.0	20.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Tabel diatas menunjukkan sebanyak 8 orang atau 20% karayawan ptpn v bidang sdm menjawab atasan tidak pernah adalah orang yang mempercayai dan menyerahkan pemecahan masalah sehari-hari yang berkenaan dengan pekerjaan 19 orang orang atau 47,5% menyatakan cukup sering, dan 13 orang atau 32,5% menyatakan sering. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling banyak menyatakan bahwa atasan adalah orang yang mempercayai dan menyerahkan pemecahan masaah sehari-hari yang berkenaan dengan pekerjaan dengan persentase 47,5%.

2. Variabel Y (efektifitas komunikasi organisasi)

- a. Deskripsi bawahan menjalin hubungan yang baik dengan atasan maupun sesama karyawan

Tabel 3.22
Deskripsi Bawahan Menjalin Hubungan Yang Baik Dengan
Atasan Maupun Sesama Karyawan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	3	7.5	7.5	7.5
B	Sering (S)	17	42.5	42.5	50.0
C	Cukup Sering (CS)	20	50	50	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100	100	

Sumber : data olahan peneliti

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab cukup sering menjalin hubungan yang baik dengan atasan maupun dengan karyawan, yaitu sebanyak 20 orang atau 50%, yang menjawab sering 17 orang atau 42,5% dan menjawab sangat sering sebanyak 3 orang atau 7,5%..

- b. Deskripsi semua informasi dari atasan diterima dengan jelas

Tabel 3.23
Deskripsi Semua Informasi Dari Atasan Diterima Dengan Jelas

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	10	25.0	25.0	25.0
B	Sering (S)	25	62.5	62.5	87.5
C	Cukup Sering (CS)	5	12.5	12.5	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab sering menerima informasi dengan jelas dari atasan,dengan jumlah responden memilih 25 orang atau 62,5% , yang menjawab sering 5 orang atau 12,5% dan menjawab sangat sering sebanyak 10 orang atau 22,5%.

- c. Deskripsi bawahan merasa segan dalam menyampaikan pendapat kepada atasan

Tabel 3.24
Deskripsi Bawahan Merasa Segan Menyampaikan Pendapat Kepada Atasan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	3	7.5	7.5	7.5
B	Sering (S)	17	42.5	42.5	50.0
C	Cukup Sering (CS)	20	50.0	50.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab cukup sering segan dalam menyampaikan pendapat kepada atasan, yaitu sebanyak 20 orang atau 50%, yang menjawab sering 17 orang atau 42,5% dan menjawab sangat sering sebanyak 3 orang atau 7,5%.

- d. Deskripsi merasa sungkan jika bertanya kepada atasan mengenai masalah pekerjaan yang belum dipahami

Tabel 3.25
Deskripsi Bawahan Merasa Sungkan Jika Bertanya Kepada Atasan
Mengenai Masalah Pekerjaan Yang Belum Dipahami

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	15	37.5	37.5	37.5
B	Sering (S)	23	57.5	57.5	95.0
C	Cukup Sering (CS)	2	5.0	5.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab sering merasa sungkan jika bertanya kepada atasan mengenai masalah pekerjaan yang belum dipahami, yaitu sebanyak 23 orang atau 57,5%, yang menjawab cukup sering 2 orang atau 5% dan menjawab sangat sering sebanyak 15 orang atau 37,5%, dalam pernyataan ini tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah.

e. Deskripsi bawahan sungkan untuk memberi informasi kepada atasan

Tabel 3.26
Deskripsi Bawahan Sungkan Untuk Memberi Informasi Kepada Atasan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	16	40.0	40.0	40.0
B	Sering (S)	20	50.0	50.0	90.0
C	Cukup Sering (CS)	4	10.0	10.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab sering sungkan untuk memberi informasi kepada atasan yaitu sebanyak 20 orang atau 50%, yang menjawab cukup sering 4 orang atau 10% dan menjawab sangat sering sebanyak 16 orang atau 40%.

f.Deskripsi bawahan sungkan untuk mengkritik atau memberi saran pada atasan

Tabel 3.27
Deskripsi Bawahan Sungkan Untuk Mengkritik Atau Memberi Saran Pada Atasan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	15	37.50	37.50	37.50
B	Sering (S)	23	57.50	57.50	95.00
C	Cukup Sering (CS)	2	5.00	5.00	100.00
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.00
Total		40	100.00	100.00	

Sumber : data olahan peneliti

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab sering sungkan untuk mengkritik atau memberi saran pada atasan, yaitu sebanyak 23 orang atau 57,5%, yang menjawab sering 15 orang atau 37,5% dan menjawab sangat sering sebanyak 15 orang atau 37,5% sedangkan yang menjawab tidak pernah tidak ada.

g. Deskripsi bawahan biasa bercerita dengan atasan diluar jam kerja

Tabel 3.28
Deskripsi Bawahan Biasa Bercerita Dengan Atasan Diluar Jam Kerja

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	16	40.0	40.0	40.0
B	Sering (S)	20	50.0	50.0	90.0
C	Cukup Sering (CS)	4	10.0	10.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab sering untuk sekedar bercerita dengan atasan diluar jam kerja, yaitu sebanyak 20 orang atau 50%, yang menjawab cukup sering 16 orang atau 10% dan menjawab sangat sering sebanyak 16 orang atau 40% dan tidak ada yang menjawab tidak pernah.

- h. Deskripsi bawahan merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat pada atasan

Tabel 3.29
Deskripsi Bawahan Merasa Nyaman Untuk Menyampaikan
Pendapat Pada Atasan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	6	15	15	15
B	Sering (S)	21	52.5	52.5	67.5
C	Cukup Sering (CS)	13	32.5	32.5	100
D	Tidak Pernah	0	0	0	100
Total		40	100	100	

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab sering merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat pada atasan, yaitu sebanyak 21 orang atau 52,5%, yang menjawab cukup sering 13 orang atau 32,5% dan menjawab sangat sering sebanyak 6 orang atau 15%.

- i. Deskripsi bawahan nyaman dengan rekan kerja

Tabel 3.30
Deskripsi Bawahan Nyaman Dengan Rekan Kerja

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	15	37.5	37.5	37.5
B	Sering (S)	23	57.5	57.5	95.0
C	Cukup Sering (CS)	2	5.0	5.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Tabel diatas menunjukkan bahwa ada 2 orang atau 5% karyawan yang menjawab cukup sering dalam hal kenyamanan bekerja bersama rekan kerja, sebanyak 23 orang atau 57,5% menjawab sering dan sangat sering sebanyak 15 orang atau 37,5%. Dari tabe tersebut dapat terlihat mayoritas karyawan menjawab sering merasa nyaman bersama rekan kerja dengan persentase sebanyak 57,5%

j. Deskripsi bawahan dan rekan kerja sesama unit sering diskusi seputar pekerjaan

Tabel 3.31
Deskripsi Bawahan Dan Rekan Kerja Sesama Unit Sering Diskusi
Seputar Pekerjaan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	6	15.0	15.0	15.0
B	Sering (S)	16	40.0	40.0	55.0
C	Cukup Sering (CS)	18	45.0	45.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Tabel diatas menunjukkan bahwa 18 orang atau 45% karyawan sebagai responden menjawab cukup sering berdiskusi seputar pekerjaan bersama rekan kerja, sebanyak 16 orang atau 40% menyatakan sering dan 6 orang atau 15% menyatakan sangat sering dan tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Dalam tabel diatas juga terlihat bahwa responden mayoritas menjawab cukup sering berdiskusi seputar pekerjaan bertsama rekan kerja.

- k. Deskripsi bawahan sering sharing atau melakukan obrolan pribadi bersama rekan kerja diluar jam kerja

Tabel 3.32
Deskripsi Bawahan Sering Sharing Atau Melakukan Obrolan Pribadi Bersama Rekan Kerja Diluar Jam Kerja

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	15	37.5	37.5	37.5
B	Sering (S)	23	57.5	57.5	95.0
C	Cukup Sering (CS)	2	5.0	5.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Tabel diatas menunjukkan bahwa 2 orang atau % karyawan sebagai responden menjawab cukup sering melakukan sharing atau obrolan pribadi bersama rekan kerja diluar jam kerja, sebanyak 23 orang atau 57,5% menyatakan sering dan 15 orang atau 37,5% menyatakan sangat sering dan tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Dalam tabel diatas juga terlihat bahwa responden mayoritas menjawab sering melakukan sharing maupun obrolan pribadi diluar jam kerja dengan persentase sebanyak 57,5%.

1. Deskripsi bawahan merasa harus memberi ide baru dalam setiap pekerjaan

Tabel 3.33
Deskripsi Bawahan Merasa Harus Memberi Ide Baru Dalam Setiap Pekerjaan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	16	40.0	40.0	40.0
B	Sering (S)	20	50.0	50.0	90.0
C	Cukup Sering (CS)	4	10.0	10.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab sering merasa harus memberi ide baru dalam setiap pekerjaan, yaitu sebanyak 20 orang atau 50%, yang menjawab cukup sering sebanyak 4 orang atau 10% dan menjawab sangat sering sebanyak 16 orang atau 40%

- m. Deskripsi bawahan merasa perlu menciptakan suasana baru dilingkungan kerja

Tabel 3.34
Deskripsi Bawahan Merasa Perlu Menciptakan Suasana Baru Dilingkungan Kerja

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	4	10.0	10.0	10.0
B	Sering (S)	20	50.0	50.0	60.0
C	Cukup Sering (CS)	16	40.0	40.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden s menjawab cukup sering merasa perlu menciptakan suasana baru dilingkungan kerja, yaitu sebanyak 4 orang atau 10%, yang menjawab sering 20 orang atau 50% dan menjawab sangat sering sebanyak 16 orang atau 40% dan tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Dan mayoritas responden menjawab sering merasa perlu untuk menciptakan suasana baru dilingkungan kerja.

n. Deskripsi atasan memberi pujian atas prestasi kerja bawahan

Tabel 3.35
Deskripsi Atasan Memberi Pujian Atas Prestasi Kerja Bawahan

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	8	20.0	20.0	20.0
B	Sering (S)	24	60.0	60.0	80.0
C	Cukup Sering (CS)	8	20.0	20.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Sumber : data olahan peneliti

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab atasan sering memberi pujian kepada bawahan, yaitu sebanyak 24 orang atau 60%, yang menjawab cukup sering 8 orang atau 20% dan menjawab sangat sering sebanyak 8 orang atau 20% dan tidak ada responden yang menjawab tidak pernah.

- o. Deskripsi adanya komunikasi dua arah dari atasan ketika pemberian perintah

Tabel 3.36
Deskripsi Adanya Komunikasi Dua Arah Dari Atasan Ketika
Pemberian Perintah

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	11	27.5	27.5	27.5
B	Sering (S)	25	62.5	62.5	90.0
C	Cukup Sering (CS)	4	10.0	10.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab sering adanya komunikasi dua arah dari atasan ke bawah dalam hal pemberian perintah, yaitu sebanyak 25 orang atau 62,5%, yang menjawab cukup sering sebanyak 4 orang atau 10% dan menjawab sangat sering sebanyak 11 orang atau 27,5% sedangkan yang menjawab tidak pernah tidak ada.

- p. Deskripsi atasan memberikan teguran langsung setiap kelalaian kerja

Tabel 3.37
Deskripsi Atasan Memberikan Teguran Langsung Setiap
Kelalaian Kerja

Option	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Sangat Sering (SS)	3	7.5	7.5	7.5
B	Sering (S)	17	42.5	42.5	50.0
C	Cukup Sering (CS)	20	50.0	50.0	100.0
D	Tidak Pernah	0	0	0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden mayoritas menjawab cukup sering memberikan teguran langsung atas setiap kelalaian kerja, yaitu sebanyak 20 orang atau 50%, yang menjawab sering 17 orang atau 42,5% dan menjawab sangat sering sebanyak 3 orang atau 7,5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

Pada bab ini, semua data yang diperoleh dan yang telah disajikan di bab sebelumnya akan diolah. Tujuan analisis penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh nilai variable X (gaya kepemimpinan) dan variable Y (efektivitas komunikasi organisasi) yang diukur dengan analisis regresi linier sederhana. Sedangkan untuk mengetahui kuat atau rendahnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas komunikasi organisasi di PTPN V Pekanbaru diukur dengan analisis korelasi product moment, dengan interpretasi nilai korelasi sebagai berikut :

$0,00 - < 0,20$ hubungan sangat lemah (dianggap tidak ada)

$\geq 0,20 - < 0,40$ Hubungan rendah

$\geq 0,40 - < 0,70$ Hubungan sedang / cukup

$\geq 0,70 - < 0,90$ Hubungan kuat / tinggi

$\geq 0,90 - \leq 1,00$ Hubungan sangat Kuat / tinggi (Sambas & Maman, 2009: 128).

A. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Uji validitas dilakukan setelah semua jawaban diberi skor sesuai ketentuan. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau

kesahihan suatu instrument. (Arikunto, 2006 : 168). Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan..

Satu item instrument dikatakan valid jika nilai korelasinya adalah positif dan lebih besar atau sama dengan r_{tabel} .

Rumus yang digunakan adalah seperti yang dikemukakan pearson atau yang dikenal dengan korelasi *product moment pearson*, yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} : Koefisien Korelasi product moment

n : Jumlah subjek Uji Coba

X : Skor butir tiap subjek

Y : Skor total tiap subjek

X^2 : Jumlah kuadrat skor item

Y^2 : Jumlah kuadrat skor total.

Namun untuk menguji validitas dalam penelitian ini, peneliti menggunakan alat bantu SPSS (*Statistic Package for Special Science*) versi 17.0. dengan menggunakan nilai *alpha* sebesar 5% dari seluruh responden yang berjumlah 40 orang, diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0,304. Hasil perhitungan variable X (gaya kepemimpinan) didapatkan hasil *correlation product moment* masing-masing pernyataan lebih besar dari r_{tabel} yang menandakan bahwa pernyataan tersebut valid. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Hasil uji validitas variable X

Pernyataan	Nilai Korelasi	Nilai r tabel	Validitas
Atasan memberikan penjelasan yang spesifik mengenai tugas yang diperintahkan	0.442	0.304	Valid
Atasan memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan secara sendiri	0.685	0.304	Valid
Atasan mengawasi dengan ketat setiap pelaksanaan tugas	0.704	0.304	Valid
Atasan bertindak sebagai pembuat keputusan	0.544	0.304	Valid
Atasan selalu meminta saran dan pendapat dari bawahan sebelum membuat keputusan	0.623	0.304	Valid
Atasan memberikan dukungan yang besar kepada anda atas beberapa gagasan yang disampaikan anda dan dianggap baik	0.679	0.304	Valid
Atasan inisiatif dan berani mengambil resiko	0.594	0.304	Valid
Atasan berusaha untuk mengajarkan anda untuk menilai atau mengevaluasi sebuah pekerjaan	0.605	0.304	Valid
Atasan mendukung semua usaha anda untuk maju dalam pekerjaan	0.327	0.304	Valid
Atasan mau mendengar saran anda	0.327	0.304	Valid
Atasan tidak sungkan dalam memberi pujian dan mesupport bawahannya	0.611	0.304	Valid
Atasan jarang berinteraksi dengan bawahan	0.442	0.304	Valid
Atasan berupaya untuk membangun pola pikir bawahan	0.760	0.304	Valid
Atasan berusaha untuk mendorong anda untuk berani mengambil resiko	0.704	0.304	Valid

Atasan mempercayai sepenuhnya tanggung jawab kepada bawahan	0.581	0.304	Valid
Atasan menyerahkan sepenuhnya pengambilan keputusan kepada bawahan	0.605	0.304	Valid
Atasan adalah orang yang mempercayai dan menyerahkan pemecahan masalah sehari-hari yang berkenaan dengan pekerjaan kepada bawahan	0.605	0.304	Valid

Sedangkan untuk hasil perhitungan variable efektivitas komunikasi organisasi (Y), didapatkan hasil correlation product moment masing-masing pernyataan juga lebih besar dari r_{tabel} yang berarti semua item atau pernyataan juga dikatakan valid. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas variable Y

Pernyataan	Nilai Korelasi	Nilai r_{tabel}	Validitas
Anda menjalin hubungan yang baik dengan atasan maupun sesama karyawan	0.582	0.304	Valid
Semua informasi dari atasan anda terima dengan jelas	0.539	0.304	Valid
Anda segan dalam menyampaikan pendapat kepada atasan dalam setiap rapat	0.582	0.304	Valid
Anda merasa sungkan jika bertanya kepada atasan mengenai masalah pekerjaan yang belum anda pahami	0.659	0.304	Valid
Anda sungkan untuk memberi informasi kepada atasan	0.377	0.304	Valid
Anda sungkan untuk mengkritik atau memberi saran pada atasan	0.659	0.304	Valid

Anda biasa untuk sekedar bercerita dengan atasan diluar jam kerja	0.377	0.304	Valid
Anda merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat pada atasan	0.401	0.304	Valid
Anda nyaman dengan rekan kerja anda	0.659	0.304	Valid
Anda dan rekan kerja sesama unit sering melakukan diskusi seputar pekerjaan	0.653	0.304	Valid
Anda sering sharing atau melakukan obrolan pribadi bersama rekan kerja anda di luar jam kerja	0.659	0.304	Valid
Anda merasa harus memberi ide baru dalam setiap pekerjaan baru	0.377	0.304	Valid
Anda merasa perlu menciptakan suasana baru di lingkungan kerja	0.377	0.304	Valid
Atasan memberi pujian atas prestasi kerja anda	0.367	0.304	Valid
Adanya komunikasi dua arah dari atasan ketika pemberian perintah	0.490	0.304	Valid

Dengan demikian, untuk penelitian selanjutnya semua item dapat diikuti dalam uji reliabilitas dan uji korelasi .

2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2006 : 178). Kriteria pengujian reliabilitas, suatu instrument dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien yang diperoleh besar dari 0,60 (Imam Ghazali dalam Juliandi, 2007). Dari perhitungan dengan menggunakan

bantuan program SPSS 17.0, angka reliabilitas variable X yang mewakili gaya kepemimpinan mencapai 0,906 dan untuk variable Y yang mewakili efektivitas komunikasi organisasi angka reliabilitasnya mencapai 0,876. (Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada lampiran).

Sesuai dengan kriteria, nilai reliabilitas kedua variable diatas sudah besar dari 0,60, maka dapat disimpulkan bahwa hasil data angket memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

B. Uji Normalitas dan Uji Linieritas

1. Uji Normalitas

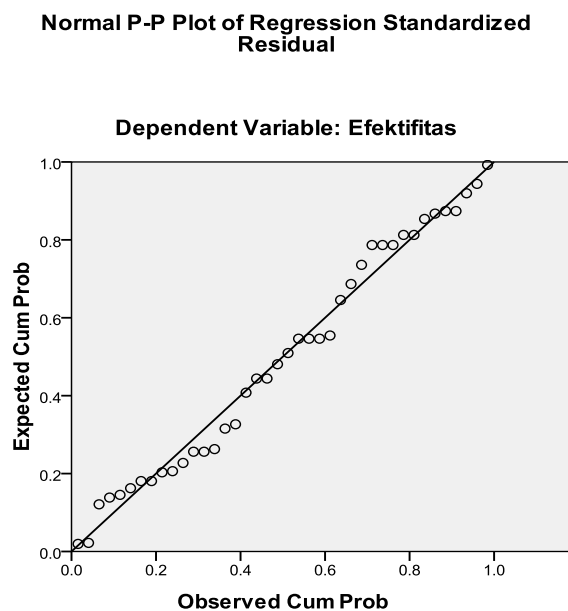
Uji normalitas adalah mengadakan pengujian untuk mengetahui normal atau tidak nya data yang akan dianalisis. Pengujian dilakukan sebanyak variabel yang akan diolah. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan terhadap dua variabel yaitu variabel X yang mewakili gaya kepemimpinan dan variabel Y yang mewakili efektivitas komunikasi organisasi. salah satu cara untuk melihat sebaran data tersebut adalah normal adalah dengan melihat rasio antara kecondongan atau kemiringan kurva (skewness) dan ketumpuan kurva atau (kurtosis) dengan alat bakunya masing-masing.

Bila rasio skewnesss dan rasio kurtosis lebih kecil ± 2 maka distribusi normal, dan sebaliknya jika lebih besar ± 2 maka distribusi tidak normal (Hartono, 2005 : 33).

Untuk lebih jelasnya mengenai kenormalan dari distribusi data yang akan dianalisis dapat dilihat pada lampiran.

2. Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk melihat arah, bentuk dan kekuatan variabel. Jika nilai dari variabel atau bergerak kearah yang sama, maka pengaruhnya adalah positif. Berikut diagram hasil pengujian linieritas dari variabel-variabel tersebut. Dalam teknik analisis regresi, hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dilukiskan dalam satu garis miring yang linier (lurus).



Gambar 4.1 Hasil Uji Linieritas

Dari diagram pencar tersebut dapat terlihat bahwa :

- a. Varabel-variabel tersebut mempunyai hubungan yang cukup dekat. Hal tersebut terlihat dari titik pencar yang saling berdekatan dengan garis yang bisa ditarik melalui titik tersebut.
- b. Varabel-variabel tersebut mempunyai hubungan positif, karena titik pencar itu menunjukkan gejala dari kiri ke kanan.
- c. Variabel-variabel tersebut memiliki korelasi yang linier karena titik-titik pada diagram pencar menunjukkan gejala garis lurus.

C. Analisis Data

1. Analisis Korelasi

Untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh variabel X dan variabel Y, maka dilakukan uji korelasi untuk mengukur seberapa kuat pengaruh atau hubungan antar variabel.

Analisis korelasi yang digunakan adalah korelasi product moment dengan bantuan software SPSS versi 17.0 for Windows dengan rumus sebagai berikut (Hartono : 2005 : 43)

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Berikut Output dari uji korelasi pearson dengan bantuan SPSS :

Correlations					
		gaya kepemimpinan	keatas	kebawah	horizontal
gaya kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.621**	.760**	.692**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
keatas	Pearson Correlation	.621**	1	.701**	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40
kebawah	Pearson Correlation	.760**	.701**	1	.935**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40
horizontal	Pearson Correlation	.692**	.555**	.935**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan sebagai berikut :

Korelasi	Koefisien korelasi	Probabiliti	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan-Komunikasi Keatas	0,621	0,000<0,005	Ada Korelasi
Gaya Kepemimpinan-Komunikasi Kebawah	0,760	0,000<0,006	Ada Korelasi
Gaya Kepemimpinan-Komunikasi Horizontal	0,692	0,000<0,007	Ada Korelasi

- a. Ada korelasi positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komunikasi keatas yaitu sebesar 0,621(Ho ditolak)
- b. Ada korelasi positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komunikasi kebawah yaitu sebesar 0,760 (Ho ditolak)
- c. Ada korelasi positif antara gaya kepemimpinan dan komunikasi horizontal dengan besar koefisien 0,692 (Ho ditolak)

Penafsiran atas kuat lemahnya koefisien korelasi dapat dilihat dari tabel interval berikut (Sambas & Maman, 2009: 128).

Interval koefisien	Tingkat Hubungan
0.00-0.199	sangat lemah (dianggap tidak ada)
0.20-0.399	rendah
0.40-0.599	sedang atau cukup
0.60-0.799	kuat
0.80-1.00	sangat tinggi atau sangat kuat

Berdasarkan pedoman penafsiran diatas, maka koefisien korelasi pada penelitian ini berada pada interval 0,60-0,799, yang berarti hubungan antara gaya kepemimpinan dengan efektivitas komunikasi organisasi di PTPN V bidang SDM berada pada kategori **KUAT**. Untuk melihat lebih lengkapnya hubungan dari masing-masing variabel gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi organisasi dapat dilihat pada lampiran.

2. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berikut hasil output analisis regresi linier yang peneliti lakukan dengan SPSS 17.0 for Windows :

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Efektifitas Komunikasi Organisasi	39.9600	5.93965	40
Gaya Kepemimpinan	35.1750	6.29606	40

Tabel diatas adalah tabel statistik deskriptif yang menyajikan besarnya variabel nilai rata (mean), standar deviasi dan N masing-masing variabel. Nilai rata-rata efektifitas komunikasi organisasi sebesar 39,9600 lebih tinggi dari nilai rata-rata efektifitas komunikasi organisasi sebesar 35,1750. Standar deviasi atau simpangan baku efektivitas komunikasi organisasi 5.93965 lebih kecil dari nilai gaya kepemimpinan yang besarnya 6,29606. Ini berarti gaya kepemimpinan penyebaran datanya lebih luas dibandingkan dengan efektivitas komunikasi organisasi, dengan kata lain tingkat variansi data efektivitas komunikasi organisasi lebih kecil dibanding gaya kepemimpinan. Sedangkan N menunjukkan banyaknya jumlah responden yang diteliti, yaitu 40 orang.

Correlations

		Efektifitas	Gaya Kepemimpinan
Pearson Correlation	Efektifitas	1.000	.763
	Gaya Kepemimpinan	.763	1.000
Sig. (1-tailed)	Efektifitas	.	.000
	Gaya Kepemimpinan	.000	.
N	Efektifitas	40	40
	Gaya Kepemimpinan	40	40

Tabel diatas merupakan matriks korelasi variabel efektivitas komunikasi organisasi dengan gaya kepemimpinan. Tabel correlation menggambarkan besarnya koefisien korelasi efektivitas komunikasi organisasi dengan gaya kepemimpinan, signifikansi, N dan teknik analisis yang digunakan, yaitu Pearson Correlation.

Dari output diatas dapat diketahui korelasi variabel gaya kepemimpinan dengan efektivitas komunikasi organisasi adalah 0,763 dengan sig. (1-tailed) = 0,000, interpretasinya adalah :

1. Besarnya nilai probabilitas atau sig. (2-tailed) adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 sesuai dengan ketentuan sebelumnya maka H_0 ditolak ini berarti ada korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan efektivitas komunikasi organisasi.
2. Koefisien korelasi gaya kepemimpinan dengan efektivitas komunikasi organisasi sebesar 0,763 bertanda positif. Menunjukkan arah korelasinya positif, mengandung pengertian semakin tinggi atau semakin baik gaya kepemimpinan

maka semakin tinggi pula efektivitas komunikasi organisasi, pun demikian sebaliknya.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Efektifitas

Tabel diatas menjelaskan metode regresi yang digunakan untuk menganalisis data dengan program SPSS. Metode yang digunakan adalah metode Enter.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 ^a	.582	.571	3.88838

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

Tabel diatas menjelaskan besarnya persentase pengaruh variabel bebas atau variabel prediktor terhadap variabel terikatnya. Besar koefisien determinasi adalah 0,582 mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (independen) terhadap perubahan variabel dependent adalah 58,2%. Sedangkan 41,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel atau faktor lain.

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	801.359	1	801.359	53.002	.000 ^a
Residual	574.541	38	15.120		
Total	1375.900	39			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Efektifitas

Tabel diatas menjelaskan apakah variasi nilai variabel bebas atau variabel independen dapat menjelaskan variasi nilai dependent dengan menggunakan besarnya nilai F. Besarnya F hitung adalah 53,002 sedangkan besarnya signifikansinya 0,000. Signivikansi tabel ANOVA 0,000 lebih kecil dari 0,005 dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian variasi nilai variabel bebas atau variabel independen dapat menjelaskan variasi nilai dependent.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.635	3.532		4.143	.000
	Gaya Kepemimpinan	.720	.099	.763	7.280	.000

a. Dependent Variable: Efektifitas

Dari tabel coefficients diatas kolom B pada constant (a) adalah 14,635 sedangkan gaya kepemimpinan (b) adalah 0,720 sehingga persamaan regresinya dapat ditulis sebagai berikut

$$Y = a + bX$$

$$Y = 14,635 + 0,720X$$

Koefisien b dinamakan koefisien arah regresi dan menyatakan perubahan rata-rata variabel Y untuk setiap perubahan variabel X sebesar satu unit. Perubahan ini merupakan penambahan bila b bertanda positif dan penurunan bila b bertanda negatif.

Dari hasil perhitungan diperoleh $b = 0,720$ bertanda positif, ini berarti setiap variabel X (gaya kepemimpinan) bertambah satu, maka rata-rata variabel Y (efektifitas komunikasi organisasi bertambah 0,720. Besarnya nilai t dapat dijadikan petunjuk untuk mengetahui apakah variabel bebasnya berpengaruh terhadap variabel terikat. Bila H_0 ditolak ($\text{sig.} < 0,05$) berarti berpengaruh. Kalau H_0 diterima ($\text{sig.} > 0,05$) maka tidak berpengaruh. Tabel diatas menunjukkan besarnya nilai t tes = 7,280, sedangkan signifikansinya 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh gaya kepemimpinan dengan efektifitas komunikasi organisasi.

D. Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Komunikasi Organisasi

Pengaruh adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima, sebelum dan sesudah menerima pesan (Stuart, dalam Canggara, 2010 : 165). Pengaruh dapat dikatakan mengena jika perubahan (P) yang terjadi pada penerima sama dengan tujuan (T) yang diinginkan oleh komunikator ($P=T$), atau seperti rumus yang dibuat oleh Jamias (1989), yaitu, pengaruh (P) sangat

ditenntukan oleh sumber, pesan, media dan penerima ($P=S/P/M/P$). pengaruh bisa terjadi dalam benntuk perubahan engetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*). Pada tingkat pengetahuan pengaruh bisa terjadi dalam bentuk perubahan persepsi dan perubahan pendapat.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi organisasi di PTPN V, khususnya bagian SDM. Dari hasil pengujian didapatkan korelasi positif sebesar 0,763 dengan signifikansi 0,000. Maka dari pengujian tersebut didapatkan hasil sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang digunakan dengan efektivitas komunikasi organisasi.

Dari hasil penelitian juga bisa dilihat bahwa efektivitas komunikasi organisasi tidak hanya bisa tercipta dilevel karyawan, namun juga gaya kepemimpinan yang digunakan juga cukup mempengaruhi. Hal tersebut terlihat dari kontribusi gaya kepemimpinan sebesar 58,2% dalam membentuk keefektivan komunikasi dalam sebuah perusahaan,

Proses komunikasi vertikal atau keatas juga berlangsung dengan baik, hal tersebut dapat terlihat dari mayoritas karyawan yang menjawab sering nyaman untuk menyampaikan pendapat dengan atasan sebesar 52,5%. Demikian juga dengan komunikasi horizontal atau hubungan sesama karyawan, dari hasil obsrvasi pada tanggal 17 April hingga 30 April serta hasil penelitian didapat mayoritas karyawan menjawab sering berkomunikasi dan diskusi dengan sesama rekan kerja dengan persentase 57,5%. Selain itu juga proses komunikasi organisasi di PTPN V

khususnya bagian SDM juga menunjukkan hal yang baik. Terlihat dari jawaban responden yang menyatakan adanya komunikasi dua arah dalam hal pemberian perintah yaitu sebesar 62,5%.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah dianalisis dan dievaluasi terhadap data penelitian berdasarkan analisis pada bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan dibagian SDM PTPN V mengacu pada gaya kepemimpinan situasional dengan tipe mendukung terlihat dari jawaban responden di instrument 10 hingga 14 yang mayoritas menjawab sering dan cukup sering.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi organisasi. Ini dibuktikan dari hasil regresi, yaitu $Y = 14,635 + 0,720X$. Konstanta (a) sebesar 14,635 menyatakan bahwa jika tidak ada efektifitas komunikasi organisasi, maka gaya kepemimpinan adalah sebesar 14,63. Koefisien regresi (b) sebesar 0,720 dan bertanda positif menyatakan bahwa berarti setiap variabel X (gaya kepemimpinan) bertambah satu, maka rata-rata variabel Y (efektifitas komunikasi organisasi) bertambah 0,720. Dan demikian juga sebaliknya.
3. Besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas komunikasi organisasi di Bagian SDM PTPN V adalah sebesar 0,763. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,582, ini berarti 58,2% efektivitas komunikasi organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Dan selebihnya dipengaruhi faktor lain.

B. Saran

1. PTPN V Pekanbaru khususnya bagian Sumber Daya Manusia (SDM) hendaknya mempertahankan gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini, yaitu gaya kepemimpinan situasional agar komunikasi organisasi tetap efektif sesuai yang diharapkan karena efektivitas komunikasi dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi faktor lain di perusahaan seperti kinerja karyawan maupun produktivitas kerja.
2. PTPN V Pekanbaru sebaiknya meningkatkan efektivitas komunikasi organisasinya dari waktu ke waktu.
3. Dalam hal pengambilan keputusan sebaiknya pimpinan juga mengkomunikasikan serta meminta saran dan pendapat dari bawahan juga menerima kritik apakah keputusan tersebut disetujui atau tidak.
4. Sebaiknya pimpinan juga lebih menjaga hubungan baik dengan karyawan dengan cara sering melakukan interaksi dengan karyawan atau melakukan diskusi diluar jam kerja.
5. Pemberian dukungan kepada karyawan juga perlu ditingkatkan agar karyawan selalu termotivasi untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*. 2006. Jakarta : Rieneka Cipta
- Bungin, Burhan. *Sosiologi Komunikasi*. 2009. Jakarta : Prenada Media Grup
- Canggara, Hafiedh. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. 2010. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Devito, Joseph. *Komunikasi antarmanusia*. 1997 . Jakarta : Profesional book.
- Hartono. *SPSS Analisis Data Statistika dan Penelitian dengan komputer*. 2005. Yogyakarta : Aditya Mega
- Kartono, Kartini. *Pemimin dan Kepemimpinan*. 2008. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Liliweri, Alo. *Sosiologi Organisasi*. 1997. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti
- Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*. 2009. Jakarta : Bumi Aksara
- Nirmala, Andini. *Kamus lengkap bahasa Indonesia*. 2003. Surabaya : Prisma Media
- Pace, Wayne. *Komunikasi Organisasi*. 2005. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka
- Rakhmat, Jalaludin. *Metode Penelitian Komunikasi*. 2004. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Rivai, Veitzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. 2007. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persda
- Sapta, Doni . *Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Efektifitas Komunikasi Organisasi Radio Barabas*. 2007. Skripsi.
- Siagian, Sondang. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. 1999. Jakarta : PT. Rieneka Cipta
- Soekanto, Soerjono. *Kamus Sosiologi*. 1995. Jakarta : CV. Rajawali
- Stephen, Robins. *Perilaku Organisasi, edisi ke-5*. 2007 . Jakarta : Erlangga

Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. 2001. Jakarta : PT. Rajawali Press

Umar, Husein. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. 2002. Jakarta : PT. Sun

Uchyana, Onong. *Human Relations dan Public Relations*. 1993. Jakarta :
Mandar Maju

Dokumentasi PTPN V

www.ptpn5.com